

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERIA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA DEPENDENCIA
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
(CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO MAGISTERIAL)**

POR

LIC. NORMA LETICIA ALCALÁ GALVÁN

**TESIS
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, A NOVIEMBRE DEL 2007.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERIA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA
OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA DEPENDENCIA
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
(CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO MAGISTERIAL)**

POR

LIC. NORMA LETICIA ALCALÁ GALVÁN

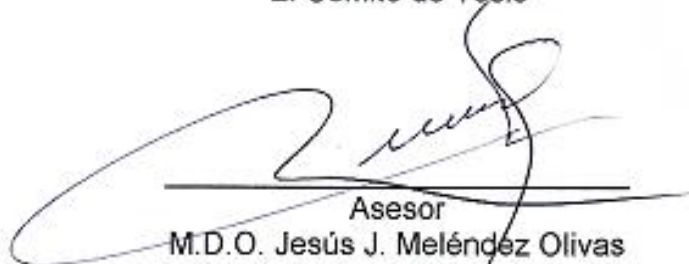
**TESIS
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, A JULIO DEL 2003


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

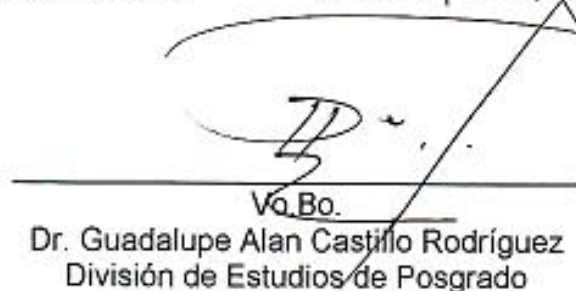
Los miembros del comité de Tesis recomendamos que la tesis Evaluación de Estrategias Administrativas para la optimización del Recurso Humano en una dependencia de la Universidad Autónoma de Nuevo León . (Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial) , realizada por la alumna Norma Leticia Alcalá Galván matrícula 402226 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis


Asesor
M.D.O. Jesús J. Meléndez Olivas


Coasesor
M.C. Vicente García Díaz


Coasesor
M.C. Felipe de Jesús Díaz Morales


Vo.Bo.
Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
División de Estudios de Posgrado

DEDICATORIA

A mis hijas

Enya Sarai, Mariana Zairel y Shania Cicel María (t), hermosas y pequeñas Ángeles que Dios ha enviado para colmarme de grandes bendiciones. Con todo mi Amor y mi cariño.

A mi esposo

Ubiselio Crespo Linares, Con cariño

A mis padres

Sr. Severo Alcalá de León y Emelia Galván Mata, con mucho cariño. Les dedico este trabajo y el esfuerzo de llegar hasta el fin.

...Al Gordito de la tunas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida y permitirme crecer un poco más en lo profesional y en lo personal.

A mis hijas, Enya, y Mariana por haberme brindado el tiempo que les pertenecía, para poder dedicarme a la conclusión de mis estudios, eternamente...GRACIAS.

A mi esposo Ubiselio, por insistir y animarme en la conclusión de este proyecto.

A mis Padres Severo y Emelia, por el incalculable apoyo que he recibido para realizar y concluir con mis estudios de post-grado, por haber cuidado de mis hijas con gran esmero y cariño, mientras yo asistía a clases y concluía con este trabajo. Y por animarme a continuar hasta el término de esta etapa. Infinitamente.....GRACIAS.

A mis hermanos y sus familias.

Carlos y Belem junto con sus hijos Chapo, Dany, Natalí y Anelí

David y Nereyda y sus hijas Selene y Diana

Luís y Sandra, hijos, Gaby, Luís y Aldo

Víctor y Eva, con los pequeños Júnior y Ángel

Héctor y Paty, y la pequeña Angie.

Chacho y Graciela, con las hermosas Sofy, Cecy y Sami.

Gracias por acompañarme y brindarme siempre su apoyo incondicional y compartir la felicidad junto con nosotros por cada escalón que avanzamos ,cada éxito que logramos. GRACIAS .

Al Maestro Lic. Gustavo Israel Martínez González y su Esposa Lic. Araceli Hernández gracias por el gran apoyo, asesoría y colaboración para concluir esta Tesis. Gracias.

Al Ing. Jesús J. Meléndez Olivas, Maestro Asesor gracias por su profesionalismo y dedicación en la enseñanza para la realización y conclusión de este trabajo.

INDICE

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN	1
Tema	2
Descripción y Planteamiento del Problema	2
Objetivo General	3
Hipótesis.....	3
Justificación.....	3
Limites de estudio.....	4
Metodología	5

CAPITULO 2

ANTECEDENTES	6
---------------------------	---

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE PUESTOS	8
3.1.1 Descripción de Responsabilidades de acuerdo al perfil del puesto.....	9
3.1.2. Análisis y Situación Actual.....	18
3.1.3. Seguimiento Actual de un Proceso de trabajo.....	28

CAPITULO 4

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	33
4.1.1. Método de Observación.....	33
4.1.2. Encuesta de opinión.....	34

4.1.3. Presentación de resultados.....	39
Grafico de Evaluación global por área de atención.....	40
Resultados de la Encuesta por indicador y área de Servicios.....	41
Tablas de Evaluación Global por Área de Servicio.....	44
Observaciones generales por parte de clientes.....	50
4.1.4. Análisis de Resultados	51

CAPITULO 5

ESTRATEGIAS RECOMENDADAS

5.1.1. Estrategias Administrativas recomendadas para efficientizar el Servicio	
Del centro de acondicionamiento Físico.....	53
Organigrama recomendado.....	63

CONCLUSIONES	64
---------------------------	-----------

INDICE DE TABLAS	66
-------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Dado que cada una de las instituciones, prestadoras de servicios son distintas por naturaleza en estatutos y organización es realmente un reto para los administradores encontrar la formula especifica que garantice la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios.

Mucho se ha escrito y hablado acerca de la calidad en el servicio que prestan algunas organizaciones, teorías, certificaciones, compendios, etc., han llevado a estudiosos de la Administración a trabajar y buscar aspectos relevantes dentro de sus empresas que conlleven a elevar los niveles de calidad y efectividad en el servicio.

La presente investigación es un esfuerzo más por proporcionar a la Dirección del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, información y propuestas para mejorar el servicio que presta su planta laboral.

El Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, al igual que muchas organizaciones, no esta ajeno a factores que influyen de manera negativa en la eficientizacion de su desempeño laboral, de ahí surge la inquietud por profundizar en la búsqueda de aspectos administrativos específicos, que están afectando de manera negativa la imagen y la calidad de los diversos servicios que ahí se otorgan, cabe aclarar que el Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, cuenta con una infraestructura de primer mundo y tiene la capacidad de competir con los mejores organismos de igual giro a nivel internacional, la Universidad Autónoma de Nuevo León, no escatimó recursos en la creación de este centro con la finalidad de elevar el nivel de vida de su planta docente.

Sin embargo es motivo de esta investigación, la discrepancia existente entre la magnitud de sus instalaciones y las constantes quejas por parte de los usuarios con respecto al servicio que ahí reciben. Este trabajo ha sido enfocado principalmente a encontrar la relación que existe entre las expectativas que se tienen con respecto a la calidad de sus servicios y a la realidad con la que se enfrentan los usuarios y clientes del Centro, enfocando esta relación a ciertos indicadores de carácter administrativo que influyen directamente en la deficiencia o eficiencia del Servicio.

Tema

Evaluación de estrategias administrativas para la optimización del recurso humano en una dependencia de servicio de la Universidad Autónoma de Nuevo León (Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial).

Descripción y Planteamiento del problema.

El Centro cuenta con antecedentes de años anteriores que indicaban deficiencias en el servicio y la atención que eran ofrecidos, estas deficiencias eran atribuidas principalmente a la falta de apoyos económicos para un adecuado mantenimiento de los equipos e instalaciones así como a la falta de equipamiento.

En el ultimo año, han sido aplicados recurso financieros con efecto de solventar las principales carencias de mantenimiento y equipamiento que existían en esta dependencia, ahora los problemas han sido atribuidos a la aplicación adecuada de métodos y procedimientos de trabajo, es decir, a indicadores relacionados con las estrategias administrativas de recursos humanos como comunicación, organización, motivación liderazgo y aplicación de valores dentro de la distintas áreas de responsabilidad.

Estableciendo lo anterior surge la siguiente interrogante sobre el trabajo que actualmente se realiza en esta dependencia, ¿Qué es lo que sucede con el personal, ahora que se cuenta con un suficiente apoyo económico, y de equipamiento, cual es la razón por la que no ha desarrollado un servicio de calidad, que relación existe entre aspectos tales como : la comunicación, organización, motivación, liderazgo y aplicación de valores dentro de las distintas áreas de responsabilidad, para alcanzar el mejor rendimiento del recurso humano?

Objetivo general.

Identificar los principales indicadores de estrategias administrativas para la optimización del recurso humano.

Diseñar un programa de desarrollo institucional para la optimización del recurso humano en una dependencia de servicio de la Universidad Autónoma de Nuevo León. (Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial).

Hipótesis

Existe relación entre las diferentes estrategias administrativas como la comunicación, organización, motivación, liderazgo y aplicación de valores dentro de las distintas áreas de responsabilidad, y el rendimiento del recurso humano. Con esto se incrementará la calidad en el servicio que se presta.

Justificación.

El Centro otorga la prestación de su servicio a 6,240 docentes de las distintas preparatorias y facultades de la Universidad Autónoma de Nuevo León, personal docente de postgrado y personal docente jubilado; además de lo anterior ofrece las instalaciones y servicios al público en general.

La inversión millonaria que la Universidad aplica para integrar a su personal docente en programas de acondicionamiento físico, diseñadas y aplicadas mediante, ergometrías, evaluaciones antropométricas, nutriólogicas, de análisis clínicos, terapia física y consulta médica; además de otros servicios deportivos, recreativos y de conjunto, como básquetbol, voleibol, ciclismo de precisión, clase de aerobics, sauna, vapor, masaje e hidromasaje, deben tener su remuneración en el rendimiento como docentes, establecidos en al **Visión 2006** y el programa de **Educación para la Vida**, por la Universidad.

Los problemas de optimización de recursos de esta dependencia han sido atendidos y solventados en el sentido económico, sin embargo aun y cuando se han implementado programas de capacitación de recurso humanos y calidad en el servicio, no se han obtenido los beneficios esperados en el mejoramiento de estas áreas.

Lo anterior se considera, por parte de la administración, por que no ha existido una aplicación específica a las distintas áreas de esta dependencia, más bien dicha capacitación ha sido solamente introductoria o general.

Limites de estudio.

El presente trabajo estará enfocado principalmente al personal que presta sus servicios directamente en este Centro durante el periodo de tiempo de la presente investigación, sea o no su área de responsabilidad, y se enfocará a los siguientes indicadores de estrategias administrativas para la optimización de recursos humanos: comunicación, organización, motivación, liderazgo y aplicación de valores dentro de las distintas áreas de responsabilidad.

Metodología.

- Identificación de las áreas de responsabilidad así como las políticas y procedimientos de trabajo.
- Análisis de los procesos actuales de trabajo y su relación con la misión y visión de la dependencia así como los programas institucionales de la **Visión 2006 y el Programa Educación para la Vida.**
- Revisión bibliográfica y establecimiento de técnicas, métodos y procedimientos de optimización de recurso humanos.
- Recopilación de información con el personal de servicios, personal directivo y clientes de la dependencia.
- Atención y evaluación de indicadores de comunicación, organización, motivación liderazgo y aplicación de valores dentro de la distintas áreas de responsabilidad.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES

El Centro de Acondicionamiento físico Magisterial, comenzó actividades el día 7 de mayo de 1991, en la unidad Mederos de la Universidad Autónoma de Nuevo León, fue construido y equipado con la única y principal finalidad de que el personal docente contara con una dependencia que le permitiera fomentar y acrecentar su condición física, coadyuvando esto a mejorar su calidad de vida y por ende su desarrollo profesional y académico.

Teniendo como meta, el mejorar la salud a través del acondicionamiento físico y tomando en cuenta los beneficios que con este se obtienen, el centro se crea con los servicios integrales de asesoramiento y supervisión de una forma profesional, aceptando la responsabilidad de realizar un seguimiento de calidad en todas las actividades que el docente practica dentro del gimnasio para obtener mejores resultados.

Para lograr lo anterior el gimnasio hizo su apertura proporcionando al docente las siguientes áreas de servicio:

- a) Área de recepción
- b) Área de acondicionamiento físico
- c) Sala de aeróbic
- d) Cancha de básquetbol
- e) Cancha de voleibol
- f) Baños: sauna, vapor, regaderas, sala de masaje, hidromasaje
- g) Lockers, vestidores y sanitarios

De forma complementaria y con la finalidad de ofrecer una atención completa e integral, se ofrecen los siguientes servicios:

- a) Consulta médica
- b) Consultorio de nutrición
- c) Laboratorios de análisis clínicos
- d) Laboratorio de antropometría
- e) Laboratorio de ergometría
- f) Consultorio de terapia física

Dada la relación que existe entre el personal que labora dentro del centro, y las instalaciones del mismo para lograr el cumplimiento de objetivos, el desarrollo institucional y las alternativas planteadas tendrán como entorno lo siguiente:

MISIÓN:

La misión del centro esta definida como el brindar a la comunidad docente universitaria un servicio integral de acondicionamiento físico y servicios de salud con la finalidad de proporcionar un espacio de atención adecuada para lograr un excelente desarrollo personal y profesional, encaminado al mejoramiento de su perfil docente.

VISIÓN:

En la visión se consolida al centro como una entidad ejemplar en su género acreditada desde cualquier parámetro de certificación y evaluación.

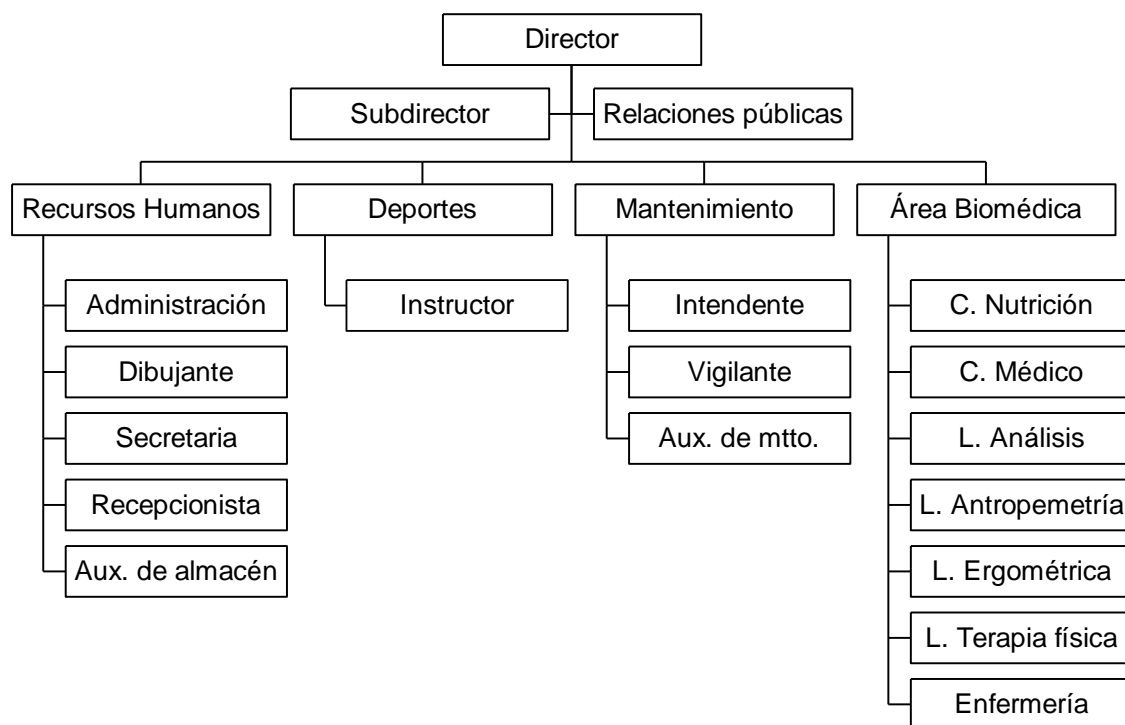
De esta manera surge el Centro de Acondicionamiento físico como una dependencia que tiene como objetivo proporcionar un servicio integral de atención deportiva y médica, para los docentes de la Universidad.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE PUESTOS

El Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, cuenta con el siguiente personal: 1 Director, 4 Coordinadores, 9 Instructores de Educación Física, 9 Intendentes, 4 Recepcionistas, 1 Secretaria, 1 Nutriólogo, 1 Vigilante, 2 Técnicos en Terapia Física, 1 Técnico Dibujante, 1 Médico de Servicio, 1 Personal Profesional no Docente, 2 Auxiliares, 1 Técnico Laboratorista y 1 Enfermera. Personal estructurado como a se presenta a continuación en el organigrama.

Organigrama



3.1.1. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES DE ACUERDO AL PERFIL DEL PUESTO

1. – Director:

Es el responsable de organizar, supervisar, coordinar y administrar las actividades propias del gimnasio.

El Director del Centro es directamente responsable de todas las acciones llevadas a cabo por el personal de su cargo así como de las actividades celebradas dentro y fuera del gimnasio como parte de los servicios a la comunidad. Es al Director a quien reportan en forma directa, el subdirector, el jefe de Relaciones Públicas y los cuatro jefes de Departamento: Recursos Humanos, Deportes, Mantenimiento, y Área Biomédica.

Es encargado de informar al personal sobre planes y programas de Rectoría, así como de coordinar al personal de cumplir con los objetivos del Gimnasio.

2. – Subdirector:

Es el responsable de operatividad de todas las actividades propias del gimnasio.

Este puesto reporta actividades a la Dirección del gimnasio, coordina y evalúa las actividades llevadas a cabo por cada uno de los distintos departamentos del centro, y tiene injerencia básicamente en la coordinación y supervisión de planes y programas planteados por la Dirección de esa dependencia, así como también es responsable de la evaluación de tareas llevadas a cabo por el gimnasio. Es el canal de comunicación entre la dirección de la institución y el personal del gimnasio y viceversa.

3. – Relaciones públicas:

Es el responsable de las relaciones públicas con las diferentes instituciones que se vinculan con todas las actividades del gimnasio.

Una de las funciones específicas de este puesto es crear en el personal una mentalidad positiva hacia dentro de la institución, crear conciencia en todos los niveles de la institución sobre la visión y la misión de la misma, de tal forma que los empleados de todas las jerarquías se sientan comprometidos con la institución y posean un sentimiento de cohesión, a través del trabajo en equipo, con la única finalidad de proyectar hacia los clientes del gimnasio un ambiente de cordialidad y espíritu de servicio.

Si se cumple lo anterior podemos mencionar que la imagen que el Gimnasio pueda mostrar ante otras dependencias de la Universidad e incluso organismos privados, sería de manera automática, positiva.

4. – Recursos humanos:

Es el responsable de la organización y control del personal del gimnasio.

Dentro de los objetivos de este puesto, podemos mencionar la importancia que tiene la motivación como un valor inherente, a las funciones de cualquier empleado del gimnasio. Considero importante que además de llevar a cabo funciones propias del puesto como: nomina, descuentos por llegadas tarde, tramite de permisos, incapacidades, reportes de asistencia y puntualidad, roles de guardias para fines de semana y días festivos, entrega de la nomina y demás papelería, este puesto tiene funciones específicas relacionadas directamente con la eficientización de las labores del personal del centro.

Uno de los objetivos específicos, es detectar las necesidades del personal que interfieren en su desarrollo profesional, así como programar actividades

recreativas y formativas para el personal de la dependencia, tales como cursos de valores, motivación, capacitación, calidad etc.

5. – Área de deportes:

Es el responsable de la coordinación del área de deportes así como de los instructores del gimnasio.

Importante es la función de este coordinador quien tiene comunicación directa con los instructores del gimnasio, además de sus actividades diarias de reportes de actividades y supervisión del personal, se reporta con el subdirector y el director, así como se coordina con los demás jefes de área para conjuntar esfuerzos en el cumplimiento de objetivos del gimnasio.

Dentro de sus funciones esta el verificar que siempre haya instructores en el área de aparatos, para ofrecer asesoría y orientación sobre rutinas específicas de ejercicio a los docentes y atender en forma inmediata cualquier accidente o lesión que pudiera presentarse en canchas deportivas o área de aparatos. Así como también atender necesidades de su personal y gestionar ante la dirección las peticiones del personal a su cargo.

6. – Mantenimiento:

Es el responsable de la coordinación del personal de mantenimiento y limpieza.

Responsable de coordinar actividades de los intendentes, el vigilante y del auxiliar de mantenimiento.

Supervisar y Evaluar las actividades del personal a su cargo, así como también verificar el abastecimiento de material necesario para intendentes y resguardar el material del almacén. Elaborar órdenes de entrada y salida de

material, evitando gastos excesivos o innecesarios en equipo, herramienta o material de oficina.

7. – Área biomédica:

Es el responsable de supervisar las actividades que se realizan en consultorios: médico, de nutrición y laboratorios de antropometría, ergometría, terapia física y análisis clínicos.

Elaborar en conjunto con los responsables de los laboratorios, reportes de actividades realizadas, así como realizar evaluaciones permanentes sobre el desempeño de los encargados de laboratorios. Igualmente elaborar planes y programas de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del gimnasio. Informa oportunamente a sus trabajadores, sobre instrucciones de la dirección, cambios en los programas, nuevas actividades o cualquier información relevante para sus subordinados, de igual manera capturar todas las inquietudes de su personal y hacerlas llegar a las jerarquías adecuadas.

8. – Administración:

Es el responsable de la elaboración de estados financieros, administración general, vinculación con los departamentos centrales de la rectoría y responsable del área de informática. Funciones propias del puesto

El Administrador es quien esta directamente encargado de la funcionalidad del Centro, además de las responsabilidades antes mencionadas, es quien informa al Director de todo lo sucedido en el gimnasio, mantiene comunicación directa con todo el personal operativo, con la Rectoría de la Universidad y lleva la agenda de actividades programadas para el gimnasio, así como también atiende cualquier eventualidad que se presente dentro del centro.

9. – Dibujante:

Responsable de la elaboración de trípticos, posters, folletos, manuales, mantas y material de promoción y difusión. Trabajo administrativo y funciones propias del puesto.

Mantener comunicación con el personal de laboratorios para elaboración de material de información al usuario y al mismo personal, apoya directamente a la administración del gimnasio en la elaboración de material audiovisual, fotográfico o impreso para las actividades del gimnasio.

10. – Secretaria:

Elaboración de oficios, manejo de archivo, expedientes clínicos y papelería en general, recepción de llamadas, manejo de computadora y maquinaria de oficina en general. Funciones propias del puesto.

Organizar agenda y recordar sobre actividades programadas próximas, reporta directamente al director del gimnasio, al subdirector y administrador.

Coordinarse con el personal del gimnasio para cualquier comunicado hacia el director y viceversa.

11. – Recepcionista:

Recepción y control de papelería de inscripción de docentes, elaboración de recibos de pagos a usuarios en general. Orientación de docentes y usuarios en cuanto a los servicios brindados en centro así como mostrar las instalaciones a quien lo requiera y solicite. Elaboración de reportes de asistencia de usuarios y servicios. Funciones propias del puesto

La recepcionista es la persona que ofrece la primera imagen del Gimnasio, es a quien acuden los clientes para cualquier información. Es donde se les proporcionan las credenciales a los usuarios, donde se abre expediente a los usuarios, realiza reportes de entrada y salida de usuarios, verifica que

cada usuario cuente con el permiso reglamentario para hacer uso de las instalaciones y es un canal de comunicación entre el gimnasio y los usuarios.

12. – Auxiliar de almacén:

Responsable del resguardo de equipo y material de oficina, auxiliar en la elaboración de reportes y órdenes de entrada y salida de material.

Reporta al Jefe de Mantenimiento, se encarga de proporcionar el material y equipo necesario para llevar cabo las actividades del personal del gimnasio. Elabora reporte de material faltante, así como del gasto de material y equipo.

13. – Instructor:

Asesoría y apoyo en rutinas de ejercicio, utilizando discos, barras, poleas, mancuernas, bandas, bicicletas y escaladoras estacionarias, orientación en la ejercitación de rutinas al aire libre como calentamiento, básquetbol y voleibol.

Para realizar estas actividades los instructores cuentan con una sala de aeróbic, instalada en una área de 108 m² donde los usuarios utilizan accesorios como sep, ligas mancuernas polainas, balones etc.

Como complemento se cuenta con una cancha de 648 m², en la cual se pueden practicar actividades deportivas como voleibol, futbolito y básquetbol, para lo que se instalaron 2 tableros semifijos y 6 tableros fijos para la realización de estos deportes.

Estas personas están directamente relacionadas con los usuarios y son quienes, ofrecen asesoría en rutinas de ejercicio, calentamiento, y uso de los diferente aparatos del gimnasio. Deben verificar que el docente no corra riesgo alguno con la rutina que ejercita y atender de primera instancia cualquier accidente o lesión ocasionada dentro de las instalaciones del gimnasio.

14. – Intendente:

Aspirado de alfombras y limpieza en general de las áreas. Mantenimiento de las instalaciones, traslado de equipo y mobiliario dentro de la dependencia. Funciones propias del puesto.

Son los encargados de mantener limpias las instalaciones del gimnasio tales como: Baños (sauna, vapor), regaderas. Área de aparatos limpieza y pulido de pisos, limpieza de la duela, área de oficinas y consultorios.

15. – Vigilante:

Supervisión nocturna de las instalaciones, mobiliario, y equipo del centro, realizando recorridos continuos en las áreas interiores y exteriores.

16. – Auxiliar de mantenimiento:

Auxilia en las diferentes actividades de mantenimiento de las instalaciones eléctricas, plomería, pintura, etc.

Este personal debe cumplir con funciones de mantenimiento eléctrico, de pintura, así como es el encargado de reportar cualquier falla dentro de las instalaciones que requiera atención inmediata.

17. – Nutriólogo:

Responsable de brindar un plan de alimentación adecuado al estado nutricional actual de cada persona, acorde a su estado de salud y enfocado al logro de los objetivos marcados en el programa de acondicionamiento físico.

Realiza consultas iniciales, orientación nutricional, planes de alimentación de control de parámetros específicos, consultas por tipo de padecimiento así como orientaciones generales, individuales y grupales, todo en beneficio del proceso de nutrición a los usuarios.

18. – Médico:

Realización de un examen médico general como paso primordial para efectuar un programa de acondicionamiento físico sin riesgos ni complicaciones. Responsable de monitorear los logros obtenidos en los programas de consultorios, laboratorios y acondicionamiento físico.

Reporta actividades directamente al coordinador del área médica, y en cualquier caso de emergencia tendría que prestar los primeros auxilios a la persona que así lo requiera, en caso necesario es el encargado de transferir a un usuario o cliente hacia un hospital para su valoración.

19. – Análisis clínicos:

Elaboración y diagnóstico de parámetros de análisis clínicos. Responsable de determinar las concentraciones sanguíneas de los parámetros más comprometidos con las enfermedades crónico-degenerativas y detectar alguna alteración para poder con ello brindar un óptimo programa de acondicionamiento físico.

20. – Antropometría:

Responsable de la consulta de nutrición y evaluación antropométrica, publicación de información actualizada relacionada con el área. Programación de actividades de prevención para la salud. Funciones propias de puesto.

Evaluación de la composición corporal por medio de pliegues cutáneos, circunferencias, estatura y peso para obtener con ello uno de los principales factores para la evaluación del estado nutricional por medio de porcentajes de grasa corporal, índice de masa corporal, reserva de proteína muscular, etc.

21. – Ergometría:

Evaluación del nivel físico (aeróbico y anaeróbico) por medio de pruebas de esfuerzo y rendimiento, que servirán como base para la planeación del programa de actividades a realizar dentro del gimnasio.

22. – Terapia física:

Prevención, evaluación diagnóstica, y atención en cuanto a rehabilitación de lesiones osteo-musculares, así como el tratamiento preciso y específico para cada una de ellas.

Los tipos de tratamiento que se realizan en esta área son diseñados con base en la lesión y su valoración, los medios utilizados para ello son: ultrasonido, estimulador, aplicación de compresas, diatermia, hielo, vibrador, luz infrarroja y terapia con masaje.

23. – Enfermería:

Es el responsable de la evaluación de enfermería, así como de la aplicación de inyecciones, curaciones, etc. Y todas las actividades propias de la enfermería.

En caso de presentarse alguna urgencia médica es el encargado de asistir al médico en turno, debe estar preparado para prestar primeros auxilios y tomar decisiones en caso de que la vida de alguno de los clientes este en riesgo.

3.1.2 ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente el Centro de Acondicionamiento físico Magisterial, cuenta con una infraestructura de lo más innovadora y completa con la que fácilmente pudiera competir con los mejores gimnasios de América Latina. La amplitud de sus instalaciones, el equipo en el área de aparatos tales como escaladoras, bicicletas estacionarias bandas para trotar correr o caminar, equipo de pesas, así como su sala de aeróbic equipada con steps, poleas y otros dispositivos, los consultorios de nutrición, médicos, laboratorios en general hacen del gimnasio una dependencia que pudiera ser digna de los mas exigentes deportistas.

Sin embargo y ante la aparente magnificencia de sus instalaciones el Centro de Acondicionamiento Físico, muestra una gran deficiencia en el desarrollo de sus capacidades, en cuanto al servicio que presta el personal de esa dependencia y para lo cual fue contratado.

Existen antecedentes de años anteriores con respecto a estas deficiencias, las cuales de acuerdo al personal de la institución, se presentaban básicamente por la falta de apoyo económico en el equipamiento y mantenimiento de las instalaciones, ante esta problemática el personal argumentaba que las quejas por parte de los usuarios con respecto al funcionamiento del gimnasio no se debían precisamente a la atención del personal sino a situaciones que definitivamente se encontraban fuera de su alcance resolver.

Con la finalidad de eficientizar el servicio de sus instalaciones, en los últimos años los directivos de la institución gestionaron ante la Rectoría de la Universidad, el apoyo económico requerido para equipar con los aparatos mas sofisticados y de reconocidas marcas, al área de pesas y de acondicionamiento físico en general, de igual manera se logro obtener el apoyo para proveer a los diversos laboratorios con los que cuenta el gimnasio, con el material adecuado para su excelente funcionamiento, de tal manera que el

usuario en este caso el personal docente, quienes hicieran uso de las instalaciones tendrían fácilmente acceso a dichos servicios motivados de alguna manera.

De manera complementaria al equipamiento, y con la finalidad de proporcionar al empleado del centro con los conocimientos actuales y necesarios para desempeñarse en esta dependencia se han contratado y ofrecido cursos de capacitación, por parte de instituciones en su mayoría privadas en todas las áreas: En los meses de septiembre, octubre y noviembre del año próximo pasado se capacitó a los instructores de acondicionamiento físico en Certificación de Precisión Cycling, a los prestadores de servicio del área biomédica se les capacitó en la Evaluación Antropométrica integral por medio de un Software y Kinantropometría física: Baterías para la evaluación de Rendimiento Físico.

A principios del año en curso continuaron aplicándose diversos cursos de capacitación de personal, por ejemplo se ofreció un curso sobre Mantenimiento y Limpieza de Instalaciones al personal indicado para realizar estas labores quienes también participaron en un curso donde se les Certificó como operadores de equipo de vapor y calderas.

Cabe destacar que en el ámbito de capacitación todo el personal que presta sus servicios en el Gimnasio ha sido incluido, sin embargo y a pesar de estos esfuerzos, no se han obtenido los resultados deseados en la mayoría de las áreas.

A continuación se muestran algunos de los ejemplos donde podemos apreciar claramente que los servicios otorgados por el Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, no han alcanzado el mínimo requerido para la justificación del puesto, en base a su capacidad instalada.

De acuerdo al informe anual de actividades del Centro, se llevó a cabo el Programa de Clínicas y Servicios de Salud, donde se reporta el total de los

servicios proporcionados a los usuarios docentes, por parte del personal del gimnasio, veamos el caso del área de Análisis Clínicos: El objetivo, detección de concentraciones sanguíneas de los parámetros mas comprometidos con las enfermedades crónico degenerativas.

Contexto: Registro de citas a pacientes, analizar las muestras sanguíneas, interpretar las concentraciones presentes, detectar parámetros alternados con base a la normatividad del sistema, ofrecer a los usuarios información sobre medicina preventiva, brindar orientación sobre parámetros, realizar seguimiento y canalización de casos específicos, creación de una base de datos de resultados, aplicar a pruebas de hemoglobina, glucosa, colesterol, ácido úrico, triglicéridos lipoproteínas de alta y baja densidad y realización de reuniones de trabajo para ofrecer un servicio integral.

Tabla No. 1. Análisis Clínicos

Parámetros	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
Glucosa	13	5	6	8	17	11	7	7	1	6	7	9
Hemoglobina	13	6	5	8	15	34	7	7	21	5	7	9
Colesterol	13	6	6	8	15	11	7	8	1	5	7	11
Triglicéridos	13	6	4	8	15	11	7	9	1	5	7	11
Ácido Úrico	13	6	5	8	15	11	7	8	1	5	5	21
Lipoproteínas High Density	13	6	4	8	15	11	7	8	1	5	7	10
Total	91	41	34	56	107	100	49	55	27	36	47	81
Evaluación	Total de servicios 724: Avance anual 101.80%											

Fuente: Reporte Anual de Actividades. Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

La tabla nos muestra los parámetros revisados en las concentraciones sanguíneas a docentes que visitaron el gimnasio, durante el periodo Septiembre 2001-Agosto 2002.

Analizando estos resultados podemos apreciar que en los meses de enero y febrero del año en curso, se otorgaron la mayor cantidad de servicios de esta índole.

De acuerdo a la capacidad instalada del Centro, si estuviera recibiendo al máximo número de docentes según su capacidad, cerca de 4620 personas pudieron haber asistido al gimnasio durante el mes, sin embargo y de acuerdo a datos proporcionados por el centro, en realidad al gimnasio acudieron durante el mes de Enero, donde se registraron mas visitas, 1248 docentes, equivalente al 20% de la capacidad instalada, más preocupante resulta pues el conocer datos en los cuales podemos comprobar que los servicios que presta el gimnasio están muy por debajo de la capacidad del centro, por ejemplo si revisamos la tabla anterior, observamos que en el mes de septiembre se realizaron en promedio la cantidad de 13 servicios en el Laboratorio de análisis clínicos, de 970 docentes que registraron entrada al gimnasio durante el mes, estamos hablando del 1.3% del total de docentes que visitaron el gimnasio, examinando más estos números podemos decir, que durante el mes de Septiembre el personal del Laboratorio de análisis clínicos atendió a 2 docentes por día durante un mes, estamos hablando que por cada docente atendido; el personal de análisis clínicos tarda un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos, sin embargo el horario que cubren en el centro es de 8 horas diarias, ¿Qué hace este personal, el tiempo restante de su jornada laboral? .

A continuación veamos la tabla correspondiente al Subprograma de Antropometría, el cual tiene como objetivo, evaluar el estado nutricional de los docentes a través de la determinación antropométrica, que sustente el programa de acondicionamiento físico y la prevención de enfermedades crónicas degenerativas

Contexto: Registro de citas a pacientes, diagnosticar el estado nutricional de docentes, determinar porcentajes de grasa corporal identificar la relación entre el peso actual y el ideal ofrecer información sobre medicina preventiva, brinda información sobre los parámetros obtenidos, realizar seguimiento y canalización de casos específicos, creación de una base de datos de resultados, determinación de pliegues y circunferencias corporales como

método de determinación de indicadores antropométricos, realizar reuniones de trabajo para ofrecer un servicio integral y producir material de apoyo al laboratorio.

Tabla No. 2 Antropometría

<i>Actividad</i>	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
Evaluaciones Antropométricas Iniciales	13	15	12	10	13	16	19	21	16	369	237	12
Evaluaciones Antropométricas Subsecuentes	19	21	26	23	24	18	22	26	29	21	26	21
Orientaciones Sobre Evaluaciones Antropométricas	6	5	7	9	5	4	6	7	8	8	6	2
Exposición de Material Antropométrico	1	2	2	1	0	1	2	2	1	2	1	1
Total	39	43	47	43	42	39	49	56	54	400	270	36
Evaluación	Total de Servicios 1118: Avance anual 159.71%											

Fuente: Reporte anual de Actividades. Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

Analizando los datos del reporte anterior, comprobamos que fue durante el mes de julio del año próximo pasado, donde se realizaron la mayor cantidad de servicios de este laboratorio, 369 docentes fueron atendidos, en exámenes iniciales, tomando como base el reporte de recepción tenemos que en el mes de julio se registro la entrada de 1183 docentes al gimnasio, examinando esta información tenemos que, del total de docentes que acudieron al centro solo se logro atender al 31% aproximadamente, de la capacidad instalada se cubrió solamente el 8%. Si promediamos el número de servicios otorgados durante el mes encontramos que diariamente se realizaron alrededor de 12 evaluaciones diarias, en un turno de 8 horas diarias, en este caso podríamos decir que fue satisfactoria la cantidad de servicios otorgados durante el mes, sin embargo deseo aclarar que estoy tomando como base de este ejemplo el mes de mayor afluencia de docentes, si observamos la tabla No.2

constatamos que hay meses donde se otorgaron únicamente 10 evaluaciones antropométricas iniciales lo que representa un valor demasiado bajo.

El siguiente caso corresponde al programa de Terapia Física, el cual se implementa en el gimnasio con el objetivo de prevenir y rehabilitar a los docentes que acuden al Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial.

Contexto: Registro de citas a pacientes evaluación diagnóstica de las lesiones de los docentes, determinación de las características del tratamiento adecuado, aplicación del tratamiento, ofrecer información preventiva de lesiones, brindar orientación sobre los resultados obtenidos, realizar un seguimiento y canalización de casos específicos, creación de una base de datos de resultados, realizar reuniones de trabajo para ofrecer un servicio integral y producir material de apoyo al laboratorio.

Tabla No. 3 Terapia física

Tratamiento	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
Consultas	88	133	106	26	43	23	32	46	55	66	34	48
Orientación	13	15	5	3	11	7	9	8	9	10	5	15
Ultrasonido	45	127	64	5	37	20	13	35	52	65	33	44
Calor Húmedo	46	111	72	24	28	8	17	31	47	61	31	28
Compresa Eléctrica	21	18	33	5	19	13	3	4	8	7	4	0
Estímulos Eléctricos	19	23	29	12	15	5	4	2	4	2	0	0
Parafina	0	0	22	12	10	0	4	1	1	0	0	0
Masaje	12	19	28	6	4	3	3	1	0	2	2	4
Hielo	39	52	51	30	22	13	12	11	12	10	7	15
Ejercicios	38	35	31	12	16	12	14	14	16	12	8	10
Total	321	533	441	135	205	104	111	153	204	235	124	164
Evaluación	Total de Servicios 2730: Avance Anual 97.50%											

Fuente: Reporte Anual de Actividades. Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial.

Para analizar estos datos es necesario aclarar que en este consultorio se contaba únicamente con un terapeuta físico, quien cubría el turno matutino, fue hasta el mes de Abril, que este departamento comenzó a realizar actividades

en los dos turnos: Matutino y vespertino con dos terapistas físicos; uno por cada turno. Además de acuerdo con información proporcionada por el Administrador del gimnasio, es en los meses de noviembre y hasta finales de marzo cuando se incrementan estos servicios, ya que en temporada invernal aumentan las lesiones en las personas que acuden a realizar ejercicio y es por esto que la demanda crece considerablemente.

De acuerdo a la tabla anterior en el mes de noviembre se atendieron un promedio de 14 docentes diarios, entre masajes, orientaciones, consultas, etc. El tiempo de atención a cada paciente depende de la lesión y el tratamiento a seguir y varía de 15 a 45 minutos por paciente. En esta área podemos decir que se logra atender durante los meses de invierno a casi el 50% de los docentes que acuden al Centro, ya que durante el mes de Enero se registró la entrada de 816 docentes.

Si hiciéramos un análisis anual de la prestación de estos servicios encontramos que de las 12699 visitas de docentes al gimnasio se atendieron en este consultorio un total de 2,730 terapias y consultas, estamos hablando del 21% del total de visitantes al centro durante un año.

A continuación presento el reporte correspondiente al subprograma de nutrición, el cual tiene como objetivo proporcionar un plan de cuidado nutricional integral a las personas que acuden a centro

Contexto: registro de citas a pacientes, valorar el estado nutricional de los docentes, ofrecer consulta nutricional a los docentes que realicen valoración de análisis clínicos, programar consultas para docentes que aún y que no acudan al centro, su área laboral este dentro de la Unidad Mederos UANL, ofrecer información sobre medicina preventiva. Brindar orientación específica sobre parámetros obtenidos, realizar seguimiento a casos específicos, creación de una base de datos de resultados y determinación de pliegues y

circunferencias corporales como método de determinación de indicadores antropométricos.

Tabla No 4 nutrición

Actividad	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
Consultas	10	19	11	8	24	13	2	12	8	4	8	10
Orientaciones	22	29	18	17	36	28	9	26	20	13	18	22
Total	32	48	29	25	60	41	11	38	28	17	26	32
Evaluación	Total de Servicios 387: Avance Anual 77.40%											

Fuente: reporte Anual de Actividades. Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

En este rubro los datos que vemos son realmente muy bajos, los docentes atendidos en el mes de Enero fueron únicamente 60, estamos hablando de un promedio diario de dos personas, en quienes el nutriólogo invirtió aproximadamente 1 hora para cada uno, en una jornada laboral de 8 horas, del total de visitantes al centro durante el mes de Enero que fue de 1248 sólo se otorgó este servicio al 0.48% realmente una cantidad muy por debajo de lo deseado.

En el próximo ejemplo podemos apreciar los servicios otorgados por el Centro en el Área de Acondicionamiento Físico, específicamente.

Objetivo: Proporcionar un plan de acondicionamiento físico integral a las personas que acuden al centro a través de programas aeróbicos y anaeróbicos.

Contexto: Registro de atenciones brindadas, valorar el estado físico de los docentes, ofrecer programas de ejercicio con base en la valoración de los consultorios y laboratorios, programar rutinas para docentes que no acuden al centro y que su área laboral este dentro de la unidad Mederos de la UANL, ofrecer información sobre beneficios del acondicionamiento físico, brindar orientación específica sobre los alcances obtenidos, realizar un seguimiento a casos específicos, creación de una base de datos de resultados. Realizar

reuniones de trabajo para ofrecer un servicio más integral y producir material de apoyo al área.

Tabla No. 5 Acondicionamiento físico

Actividad	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
Rutinas	849	1371	1306	980	1437	1633	1828	1959	1567	914	653	1175
Acondicio- namiento	1110	588	980	980	1175	980	784	1567	1045	784	392	784
Asesorías	2286	3134	1502	1306	2416	2155	2939	2155	2220	1959	914	2677
Aerobics	388	367	393	403	412	776	488	784	463	263	124	111
Precision Cycling	0	0	0	0	0	0	0	0	552	792	1712	2232
Total	4633	5406	4181	3669	5440	5544	6039	6465	5847	4712	3795	6979
Evaluación	Total de Servicios 62,764 Avance Anual 95.97%											

Fuente: Reporte Anual de Actividades. Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

Para analizar la tabla que corresponde al programa de acondicionamiento físico, es necesario aclarar que se contabilizo a todo personal docente que visito las instalaciones en sala de aeróbic, área de pesas, canchas deportivas, caminadoras, escaladoras, bicicletas estacionarias, la actividad de precisión cycling, inicio en el mes de mayo, por lo tanto durante los meses anteriores aparece en cero. Igualmente cabe aclarar que se contabilizó a los visitantes aun y cuando por su propia cuenta realizaron rutinas de ejercicio, sin la supervisión de un instructor. Además es necesario recalcar que estos docente visitaron el Gimnasio por lo menos 20 de los 30 días del mes de Abril, además no se ejercitaron en todas las disciplinas, hubo quienes únicamente asistieron a clases de aeróbic, o a clases de precision cycling, así como también algunos docentes únicamente realizaron ejercicio con pesas.

Tomemos como ejemplo las visitas durante el mes de Abril, según la tabla anterior fue el mes que registro mas entradas al área de acondicionamiento Físico, 6465 visitas de docentes, realizaron alguna rutina durante este período.

La tabla que veremos a continuación corresponde al área de Recepción, estos datos corresponden al registro de todas y cada una de las personas que asisten al centro.

Tabla No. 6 Control-Recepción

MES	DOCENTES	SOCIOS	TOTAL
SEP-01	970	1257	2227
OCT-01	975	1627	2602
NOV-01	816	1064	1880
DIC-01	769	917	1686
ENE-02	1248	1669	2917
FEB-02	1026	1555	2581
MAR-02	1063	1401	2464
ABR-02	1129	1451	2580
MAY-02	1149	1439	2588
JUN-02	1204	1376	2580
JUL-02	1183	1486	2669
AGO-02	1167	1408	2575
TOTAL	12699	16650	29349

Fuente: Reporte anual de Actividades. Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

Como podemos apreciar de acuerdo a los ejemplos anteriores, estadísticamente el Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial está operando con un muy bajo porcentaje de atención al docente de acuerdo a su capacidad instalada.

Aunado a esto y tomando en cuenta la inversión millonaria que desde un principio erogó la Universidad Autónoma de Nuevo León en la creación de esta dependencia, podríamos pensar que no es justificable la existencia de muchos de los puestos creados para esta institución mas si a ello le agregamos,

el gasto que genera mantener la nómina de su personal incluyendo servicio médico y otras prestaciones así como el mantenimiento del equipo e instalaciones.

Aun y cuando el gimnasio no fue creado con fines lucrativos, sino como una dependencia de servicios gratuitos para el personal docente, esta institución abrió sus puertas al público en general, con cuotas realmente accesibles en comparación con otros muchos centros de esta índole, haciendo hincapié en los servicios médicos y clínicos que ofrece de manera integral, con los que no se cuenta en un gimnasio de giro meramente comercial. Básicamente es por esto que el Centro de Acondicionamiento Físico aun continua trabajando, ya que ha generado recursos provenientes de visitantes externos o ajenos a la Universidad, quienes se han convertido en visitantes activos al centro haciendo uso de sus instalaciones de acondicionamiento físico y en algunas ocasiones han recibido los beneficios del personal del área biomédica del gimnasio.

Pero aún y contando a los socios externos del gimnasio que han demandado los servicios del personal adscrito a esta dependencia, estos no representan el porcentaje esperado dada la magnitud y la capacidad de atención de las instalaciones del Centro.

Es por ello que el presente trabajo tiene la finalidad de evaluar algunos de los indicadores del área administrativa que probablemente coadyuven a impulsar y acrecentar las funciones y atenciones bajo las cuales de fundo el Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial.

3.1.3. SEGUIMIENTO ACTUAL DE UN PROCESO DE TRABAJO

En caso de que algún maestro universitario estuviera interesado en hacer uso de las instalaciones del centro de acondicionamiento físico, en realidad puede hacerlo desde su primera visita, ya que actualmente basta con que el

docente muestre identificaciones que lo acreditan como tal, o en su defecto muestre cartas de los directores, secretarios académicos o de Recursos humanos para que le sea permitida la entrada a cualquier área del gimnasio, ya sea área de aparatos, baños, regaderas, canchas de básquetbol o voleibol, sala de aeróbic etc. Y a pesar de que en el gimnasio se les otorga una credencial como usuarios, si en la primera visita el docente desea hacer uso incluso del área de pesas o caminadoras y bicicletas estacionarias, se le permite la entrada y se le informa que la credencial le será entregada uno o dos días después. Ante esto es de esperarse que tampoco se le exige una revisión medica antes de hacer ejercicio ni mucho menos se le solicitan exámenes clínicos que demuestren que efectivamente el docente esta en condiciones de realizar actividades deportivas sin correr riesgo alguno.

A continuación me permito mostrar información proporcionada por el centro en el que delimita el proceso de inscripción.

A. Del personal docente pensionado / jubilado

1. - Tendrá membresía vitalicia, con derecho a todas las instalaciones y servicios.
2. - Podrá hacer uso de tres cortesías para familiares los sábados y domingos (no incluye laboratorios ni consultorios)
3. - Deberá acreditarse como maestro universitario pensionado o jubilado con la siguiente papelería:
 - a) Original y copia de comprobante de pago
 - b) Original y copia de identificación oficial vigente
 - c) Ficha de inscripción (del gimnasio)
 - d) 2 fotografías
4. - Los documentos originales son solo para cotejo
5. - El maestro podrá hacer uso de las instalaciones al momento de su comprobación como docente universitario.

B. Del personal asociado de planta

1. - Tendrá membresía indefinida, renovable cada año, con derecho a todas las instalaciones y servicios.
2. - Podrá hacer uso de tres cortesías para familiares los sábados y domingos. (No incluye consultorios ni laboratorios.
3. - Deberá acreditarse como maestro universitario con la siguiente papelería:
 - a) original y copia de comprobante de pago
 - b) Original y copia de identificación oficial vigente
 - c) Ficha de inscripción
 - d) 2 fotografías.
4. - Los documentos originales son solo para cotejo
5. - el maestro podrá hacer uso de las instalaciones al momento de su comprobación como docente universitario

C. Del personal asociado por contrato

1. - Tendrá una membresía con derecho a todas las instalaciones y servicios, el cual tendrá como vigencia la fecha de vencimiento del contrato.
2. - Podrá hacer uso de hasta tres cortesías para sus familiares los sábados y domingos. (No incluye consultorios ni laboratorios.
3. - Deberá acreditarse como maestro universitario con la siguiente papelería:
 - a) Original y copia de comprobantes de pago
 - b) Original y copia de identificación oficial vigente
 - c) Solicitud de inscripción
 - d) 2 fotografías

NOTA: En caso de no contar con comprobantes de pago, se deberá presentar una constancia de docencia firmada por el director o Secretario Académico de su dependencia.

4. - Los documentos originales son solo para cotejo.

5. - el maestro podrá hacer uso de las instalaciones y servicios al momento de su comprobación satisfactoria como docente universitario.
6. - La credencial será expedida con vigencia de seis meses según el semestre académico en el que se solicite.

Compromisos de los usuarios con el centro:

- Registrar cada asistencia en el diario de la recepción
- Hacer uso adecuado de las instalaciones y equipo
- Acatar las disposiciones e indicaciones del personal responsable de cada área
- Mantener un trato respetuoso con el personal del centro y demás usuarios
- Informar a la Dirección, cualquier atención o sugerencia

Compromisos del Centro para los usuarios:

- Trato respetuoso del personal
- Mantenimiento de la funcionalidad y limpieza de equipos e instalaciones
- Atención permanente personalizada en todas nuestras áreas de servicio

Normas Generales

- El personal del Centro no se hace responsable por objetos personales olvidados o perdidos.
- Los lockers son de préstamo diario y el usuario deberá portar su propio candado, el cual deberá retirar cuando haya terminado su rutina diaria de ejercicio.
- No se permite introducir maletas, bolsas, etc. Al área de aparatos canchas y aeróbic.
- Por ningún motivo se permite el acceso a niños menores de 15 años en el área de aparatos.

Como pudimos comprobar en una visita al gimnasio, no hay un horario de inscripción establecido, sino que a cualquier hora o incluso días festivos en que este abierto el centro cualquier docente puede hacer su primera visita y comenzar a realizar ejercicio, sin la consulta previa ni del médico del gimnasio, ni de instructores en muchos de los casos.

Por lo anterior considero importante que se establezca un horario de inscripción, en el cual por lo menos este presente el médico e instructores disponibles dada la importancia de preservar y cuidar la integridad del usuario, al igual que proteger en un momento dado al Centro de Acondicionamiento físico de cualquier evento con lamentables consecuencias y en el que quedara entredicho la responsabilidad de la Institución.

CAPITULO 4

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 MÉTODO DE OBSERVACIÓN

El Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial cuenta con amplias y excelentes instalaciones para que los docentes se desarrollen de manera integral ejercitando su organismo a través de actividades físicas, coadyuvando con ello a mejorar su desarrollo profesional y personal, el objetivo por el cual fue creado el centro, tal vez no ha logrado consolidarse por varios y diversos factores: por una parte la ubicación de las instalaciones ocasiona que las intenciones de visitar el gimnasio se vean obstaculizadas por la lejanía de las mismas y por la dificultad de acceder a ellas si se carece de medio de transporte.

Por otra parte es necesario aclarar que el personal docente de la Universidad, en su gran mayoría no poseen el hábito de realizar deporte alguno, y hasta el momento no hay un reglamento que exija al docente realizar estas actividades, razón por la que el uso de las instalaciones del Centro de Acondicionamiento Físico se ve limitado a un reducido grupo de docentes de nuestra Alma Mater.

En cuanto al desarrollo del personal que labora dentro del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, podemos observar que en su mayoría cubren un horario establecido por el reglamento del Centro y de acuerdo a necesidades propias de la Institución, sin embargo aun se reciben quejas por parte de los usuarios con respecto al servicio que ahí se presta.

Con la finalidad de recabar información con respecto a los servicios que presta el gimnasio, y a la disposición por parte del personal que ahí labora se aplico la siguiente encuesta de opinión:

4.1.2. Encuesta de opinión

Con el objetivo de obtener una retroalimentación de los servicios que se otorgan en nuestras instalaciones, a bien de aplicar un mejoramiento continuo en nuestros programas de desarrollo institucional, le solicitamos que otorgue su evaluación personal, anónima y privada sobre las áreas y servicios que usted utiliza o recibe en nuestras instalaciones.

Es importante reafirmar que su opinión debe ser lo más apegada posible a lo que usted percibe y recibe en nuestras instalaciones. De antemano agradecemos su valiosa participación.

Opinión referente al servicio recibido por parte de la administración	Deficiente	Regular	Buena	Óptima
La información y atención que le brindan en el área de recepción cuando usted llega a nuestras instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo en el que le entregan su credencial a partir del día en el que la solicite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para atenderle en cualquier aclaración o duda de nuestros servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación personal de quien lo recibe en el área de control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño y Presentación de nuestros trípticos, volantes, mamparas, folletos y demás material de promoción y difusión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención recibida si alguna vez ha llamado telefónicamente a nuestra dependencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El tiempo de respuesta en el que hemos atendido cualquier duda o comentario relacionado con la administración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera adecuada la actitud de servicio y disposición del personal de intendencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinión sobre el área de acondicionamiento físico.	Nunca	Algunas Veces	Regular mente	Siempre
Cuando asiste a las instalaciones cuenta con el mismo instructor para realizar y apoyar en las rutinas de ejercicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El instructor cuenta con una buena presentación personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El instructor se encuentra debidamente uniformado y porta su gafete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe buena disposición por parte del instructores para atenderle en las rutinas de ejercicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los aparatos de acondicionamiento físico se encuentran en buena funcionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El área de aparatos se encuentra con buena limpieza general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los aparatos y accesorios de esta área se encuentran ordenados y disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinión sobre las áreas de Aeróbics y Precision Cycling	Nunca	Algunas Veces	Regular mente	Siempre
El instructor cuenta con una buena presentación personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El instructor se encuentra debidamente uniformado y porta su gafete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe buena disposición por parte del instructores para atenderle en las rutinas de ejercicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los aparatos y accesorios de Aeróbics y Precision Cycling son funcionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los aparatos y accesorios de Aeróbics y Precision Cycling se encuentran ordenados y disponibles para usarlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El área de Aeróbics y Precision Cycling se encuentra con buena limpieza general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinión sobre el servicio en Consultorios y Laboratorios	Nunca	Algunas Veces	Regular mente	Siempre
Normalmente la cita se le otorga el día y la hora que usted elige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo atienden el tiempo necesario para las evaluaciones, orientaciones, tratamientos, dudas, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La atención que usted recibe por parte del personal es la que usted esperaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal de los consultorios y laboratorios se encuentra debidamente uniformado y porta su gafete cuando usted asiste con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal de consultorios y laboratorios tiene disposición para atenderle siempre que lo solicita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los laboratorios y consultorios se encuentran limpios y ordenados cuando usted asiste a ellos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinión sobre el área de Canchas	Nunca	Algunas Veces	Regular mente	Siempre
Cuando requiere practicar algún deporte encuentra balones en el área de recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La condición general de los balones es buena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cancha se encuentra limpia cuando la quiere utilizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los tableros, postes, redes, porterías, etc., se encuentran en condiciones óptimas de mantenimiento y funcionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Condiciones generales de los
baños**

	Deficiente	Regular	Buena	Óptima
Limpieza y mantenimiento de los vestidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y mantenimiento de los sanitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y mantenimiento de los lockers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y mantenimiento de las regaderas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y mantenimiento del Baño sauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y mantenimiento del Baño de vapor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura del baño de vapor	Es muy alta	adecuada	Es muy baja	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Temperatura del baño sauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Datos personales

El horario en el que usted asiste regularmente es:	<input type="radio"/> Antes de las 9:00 a.m.	<input type="radio"/> De 9:00 a 12:00 p.m.	<input type="radio"/> De 12:00 a 4:00 p.m.	<input type="radio"/> De 4:00 a 7:00 p.m.	<input type="radio"/> Después de las 7:00 p.m.		
Días que asiste con más frecuencia:	<input type="radio"/> Lun	<input type="radio"/> Mar	<input type="radio"/> Mié	<input type="radio"/> Jue	<input type="radio"/> Vie	<input type="radio"/> Sáb	<input type="radio"/> Dom
Género	<input type="radio"/> Femenino			<input type="radio"/> Masculino			
Tipo de Inscripción	<input type="radio"/> Socio			<input type="radio"/> Profesor, UANL			
¿Usted vive...?	<input type="radio"/> Relativamente cerca de nuestras instalaciones			<input type="radio"/> Relativamente lejos de nuestras instalaciones			

¿ Su área de trabajo o de estudio se encuentra... ?
☐ Relativamente cerca de nuestras instalaciones ☐ Relativamente lejos de nuestras instalaciones

¿ Alguna otra opinión o propuesta que considere necesaria o importante para mejorar nuestras instalaciones y servicios... ?

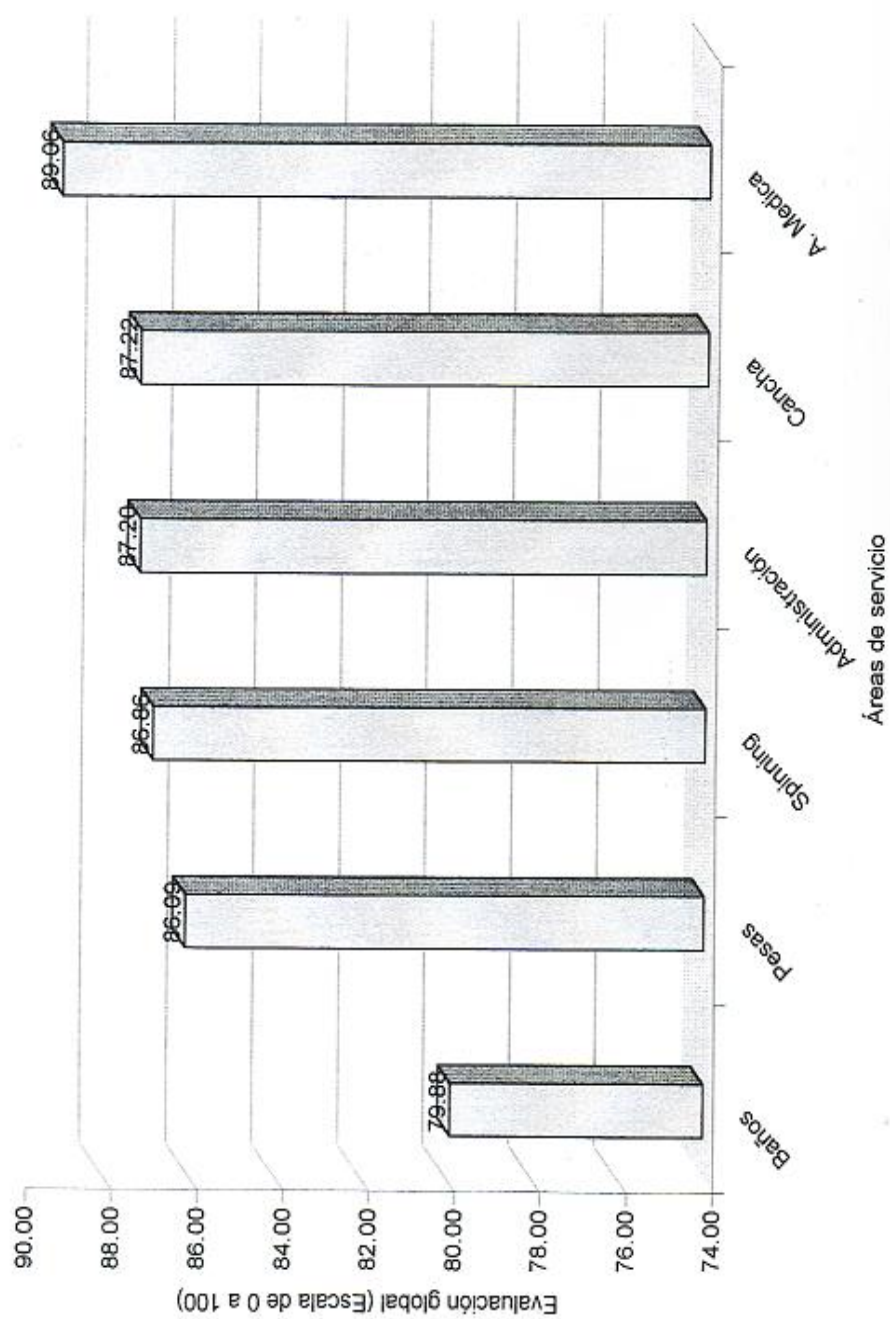
¡ Agradecemos su valiosa participación ¡

4.1.3. PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la encuesta de opinión de cada una de las áreas evaluadas durante la presente investigación.

Asimismo se presentan resultados de la Encuesta de Servicios por indicador y área de servicio. Y por último encontraremos tablas de Evaluación global por área de servicio. Así como un concentrado de observaciones de orden general que realizaron los clientes del Centro al final de la encuesta aplicada con resultados arrojados por la encuesta de opinión.

Gráfico No. 1
Evaluación global de servicios del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial por área de atención, Diciembre 2002 a Enero de 2003



Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial
Resultados de la Encuesta de servicios por indicador y área de Servicio
Diciembre 2002 a Enero de 2003
Indicadores por área y evaluación general

PREGUNTA	ÁREA	EVALUACIÓN
Los tableros, postes, redes, porterías etc. Se encuentran en condiciones optimas de mantenimiento y funcionalidad	Canchas	87.68
Existe buena disposición por parte de Instructores para atender su rutina de ejercicio	Acondicionamiento físico	87.75
Presentación personal de quien lo recibe en área de control	Administración	87.84
Los aparatos y accesorios de esta área se encuentran ordenados y disponibles	Acondicionamiento Físico	88.18
El instructor cuenta con una buena presentación personal	Acondicionamiento físico	88.48
Los aparatos y accesorios de Aeróbics y Precision Cycling se encuentran ordenados y disponibles para usuarios	Spinning	88.57
Existe buena disposición del instructor para atenderle en las rutinas de ejercicio.	Spinning	89.25
La cancha se encuentra limpia cuando la quiere usar	Canchas	89.43
Lo atienden el tiempo necesario para las evaluaciones , orientaciones, tratamientos, dudas etc.	Área Medica	89.47
Los aparatos de Aeróbics y Precision Cycling son funcionales	Spinning	89.92
El personal de consultorios y laboratorios tiene disposición para atenderle siempre que lo solicita	Área Medica	89.94
La atención que usted recibe por parte del personal es la que usted esperaba	Área Medica	89.97
Disposición para atender cualquier duda o aclaración de nuestros servicios.	Administración	90.07
El instructor cuenta con una buena presentación personal	Spinning	90.11

La información y atención que le brindan en el área de recepción cuando usted llega a nuestras instalaciones.	Administración	90.48
Los laboratorios y consultorios se encuentran limpios y ordenados cuando asiste a ellos.	Área Medica	91.38
El área de aparatos se encuentra con buena limpieza general	Acondicionamiento Físico	92.3
Limpieza y mantenimiento de las regaderas	Baños	76.82
El instructor se encuentra debidamente uniformado y porta su gafete	Spinning	77.08
El instructor se encuentra debidamente uniformado y porta su gafete	Acondicionamiento Físico	78.25
Limpieza y Mantenimiento de Los Lockers	Baños	78.73
Limpieza y Mantenimiento del Baño Sauna	Baños	78.77
Limpieza y Mantenimiento del Baño de Vapor	Baños	78.77
Cuando asiste a las instalaciones cuenta con el mismo instructor para realizar y apoyar sus rutinas de ejercicio	Acondicionamiento Físico	82.07
Atención recibida vía telefónica si alguna vez ha llamado a nuestras instalaciones	Administración	82.87
Limpieza y Mantenimiento de los Sanitarios	Baños	82.91
Limpieza y Mantenimiento de los vestidores	Baños	83.27
Tiempo en el que le entregan su credencial a partir del día en que la solicita	Administración	84.09
Diseño y Presentación de nuestros trípticos, volantes, mamparas, folletos, y demás material de promoción y difusión	Administración	84.49

La condición general de los balones es buena	Canchas	84.54
Los aparatos de acondicionamiento físico se encuentran en buena funcionalidad	Acondicionamiento Físico	85.64
El tiempo de respuesta en el que hemos atendido cualquier duda o comentario relacionado con la Administración .	Administración	85.65
El personal de consultorios se encuentra debidamente uniformado y porta gafete	Área Medica	86.12
El área de Aeróbics y Precision Cycling, se encuentran con buena limpieza general	Spinning	86.24
Considera adecuada la actitud del Servicio y disposición del personal de intendencia	Administración	86.66
Cuando requiere practicar algún deporte encuentra balones en la recepción	Canchas	87.22
Normalmente la cita se le otorga el día y hora que usted decide	Área Medica	87.5

TABLA No. 1

Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

Evaluación Global por área de Servicio

Diciembre 2002 a Enero de 2003

Administración

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Optima	136	39.42
Buena	160	46.38
Regular	14	4.06
Deficiente	35	10.14
Total	345	100

TABLA No. 2

Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

Evaluación Global por área de Servicio

Diciembre 2002 a Enero de 2003

Área de Acondicionamiento Físico

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	137	44.48
Regularmente	100	32.47
Algunas Veces	20	6.49
Nunca	51	16.56
Total	308	100

TABLA No. 3
Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial
Evaluación Global por área de Servicio
Diciembre 2002 a Enero de 2003
Área de Aerobic's y Spinning

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	108	48.00
Regularmente	62	27.56
Algunas Veces	9	4.00
Nunca	46	20.44
Total	225	100

TABLA No. 4
Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial
Evaluación Global por área de Servicio
Diciembre 2002 a Enero de 2003
Consultorios y Laboratorios

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	106	51.96
Regularmente	64	31.37
Algunas Veces	5	2.45
Nunca	29	14.22
Total	204	100

TABLA No. 5
Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial
Evaluación Global por área de Servicio
Diciembre 2002 a Enero de 2003

Canchas

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	68	45.95
Regularmente	53	35.81
Algunas Veces	9	6.08
Nunca	18	12.16
Total	148	100

TABLA No. 6
Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial
Evaluación Global por área de Servicio
Diciembre 2002 a Enero de 2003

Baños

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	68	25.76
Regularmente	95	35.98
Algunas Veces	27	10.23
Nunca	74	28.03
Total	264	100

Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial

Encuesta de Servicios

Diciembre 2002 a Enero de 2003

Observaciones generales de carácter prioritario de los Clientes

OBSERVACIÓN	PORCENTAJE
Adquirir uniformes de mejor calidad	1.85%
Comprar balones de mejor calidad y renovarlos frecuentemente	1.85%
Domingos encender el Sauna y Vapor	1.85%
Puntualidad en clases de spinning	1.85%
Solicita Instructores personalizados	1.85%
Habilitar área de Snack para usuarios	1.85%
Solicita la construcción de una alberca	1.85%
Colocar atomizadores y toallas de limpieza en aparatos	1.85%
Organizar torneos deportivos entre socios y docentes	1.85%
Poner música en área de aparatos que guste al usuario	3.70%
El personal esta sin hacer nada, como si no trabajaran ahí	3.70%
Consulta y medicamentos para activos y jubilados	3.70%
Exigir al usuario el uso de toallas en aparatos	3.70%
Mejorar limpieza en baños, huelen mal, no funcionan	5.56%
Control sobre uso vigente de lockers	5.56%
Publicar, dietas de parte de nutriólogos, y horario de personal, y puestos que ocupan	5.56%
Queja de empleados trato arbitrario, carácter difícil	9.26%
Disposición de Instructores, no hay actitud de servicio.	11.11%
Felicitan a algunos empleados	5.56%

4.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Analizando los resultados anteriores podemos comprobar que existe una estrecha relación entre indicadores administrativos tales como organización, comunicación y motivación y la calidad de los servicios que presta el Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, con lo cual queda comprobada la hipótesis que se presento al inicio de esta investigación.

Aun y cuando los usuarios encuestados otorgaron calificaciones aceptables y altas para la mayoría de las áreas de Servicio (Gráfico 1), con excepción del área de baños, es importante señalar que dentro de las observaciones de carácter general que el usuario menciona se encuentran las siguientes:

- Dentro de los porcentajes de quejas, uno de los más altos es el índice de inconformidades que reporta el cliente con respecto al área de pesas y aparatos, donde los usuarios señalan que en dicha sección, no hay instructores, que no hay deposición por parte de los mismos para atender a los clientes, que no realizan bien su trabajo ya que nunca les cambian las rutinas de ejercicio puesto que no les dan seguimiento, y que no poseen actitud de servicio.
- Otro de los aspectos que recibieron mas quejas fue precisamente el mantenimiento que el personal debe realizar dentro del Centro en el área de aparatos, pesas y spinning, ya que denuncian la falta del mismo al equipo, argumentan que con frecuencia hay aparatos descompuestos, a los que no se les arregla en mucho tiempo, se quejan de la falta de renovación de equipo, de la pintura en paredes y hasta pulido y limpieza de pisos.

Lo que podemos deducir de lo anterior es que por una parte el usuario encuentra de alguna manera satisfechas sus necesidades dentro de la institución, pero las expectativas que se tienen con respecto a la calidad en el servicio distan mucho de la realidad, o están muy por debajo de lo

que el usuario pretende o aspira del personal del Centro. En este caso estamos hablando de ciertos indicadores como organización administración, comunicación, motivación y valores donde se considera necesario adecuar algunas funciones específicas para solucionar los problemas que hoy aquejan al gimnasio y eficientizar la labor del personal que ahí trabaja.

Las quejas de los usuarios denotan por una parte que el personal del Centro carece de cierta responsabilidad con respecto a sus funciones ya que hay aparatos descompuestos, el personal aun y cuando se encuentre dentro de las instalaciones no se ve obligado a cumplir con su deber, además de que el personal según opinión del cliente, no tiene ganas de trabajar o no le da la importancia adecuada a su trabajo lo que demuestra ausencia de sentido de compromiso con la Institución y con el usuario.

- Otro de los aspectos que llaman la atención, puesto que reciben gran porcentaje de quejas, es el mantenimiento y limpieza de sanitarios y baños de Gimnasio, esto no es mas que falta de administración y control sobre el personal de intendencia, y tal vez falta de motivación para con este personal ya que en su mayoría son personal de contrato, que labora con un sueldo muy bajo y no tiene la seguridad de conservar su trabajo.

CAPITULO 5

5.1.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS RECOMENDADAS PARA EFICIENTIZAR EL SERVICIO QUE SE PRESTA EN CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO MAGISTERIAL.

- **REDISEÑAR UN ORGANIGRAMA REAL Y EFECTIVO CON RESPECTO A LAS NECESIDADES DEL CENTRO Y DE LOS USUARIOS TOMANDO EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

a) Selección efectiva de personal.

La contratación de personal idóneo para el Centro constituirá definitivamente el progreso y desarrollo del centro, es necesario que las personas seleccionadas para trabajar en este organismo deben estar conscientemente comprometidos con la Institución a fin de realizar su labor de manera exitosa, mientras dentro del gimnasio existan personas que no están de acuerdo o no están identificados con las políticas y objetivos del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, no solo no realizarán su trabajo, sino que afectarán directamente la imagen del mismo ante sus clientes y propiciarán un ambiente hostil entre los demás compañeros trabajadores, ocasionando con ello conflictos interpersonales, desacato de autoridad y deficiencia en el servicio.

Aunque resulta a veces muy difícil realizar un proceso de selección de personal efectivo, es conveniente para una organización invertir recursos en este proceso para sanear y eficientizar sus servicios.

“Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien con influencia negativa. Las restantes actividades de personal

pierden gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea” . Pág. 181 (1)

b) Especificaciones de responsabilidades por puestos.

Es importante que dentro del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial se especifiquen las responsabilidades de todos y cada uno de los que ahí laboran, es aquí donde se deberán deslindar responsabilidades sobre la toma de decisiones de cada uno de los puestos, en base a los objetivos específicos y generales de la organización, deberán especificarse el alcance y límites de cada puesto, de manera tal que exista una identificación clara de la estructura de la organización, así como de las tareas y actividades de cada puesto con razonable grado de precisión.

c) Establecer parámetros de control y evaluación.

Es importante que dentro del Gimnasio se establezcan parámetros de evaluación de desempeño de personal de acuerdo a la descripción y actividades de cada uno de los puestos, esta labor recae directamente en el encargado de recursos humanos quien deberá estimar el rendimiento global del empleado y se deberá respetar su autoridad para ejercer medidas correctivas en caso necesario o por el contrario deberán tomarse en cuenta sus evaluaciones y sugerencias para casos de promociones y compensaciones en el trabajo.

Hablar de parámetros de desempeño se refiere a evaluar al trabajador en base a las expectativas que se tienen del puesto que ocupa de acuerdo a las especificaciones y objetivos del mismo, la evaluación deberá ser formal y objetiva a fin de mejorar continuamente los servicios de cada una de las áreas del gimnasio.

Cabe recalcar que esta evaluación no tendrá éxito si no se toman en cuenta las especificaciones y responsabilidades de los puestos, pues sin esta perjudiquen al trabajador y la institución

- **ESTABLECER UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EFECTIVO.**

- a) Establecer un modelo de comunicación eficaz para los objetivos de la organización.

Respetando las jerarquías del organigrama, se sugiere que el modelo de comunicación dentro del gimnasio, lleve como propósito fundamental el influir sobre las acciones de cada uno de los trabajadores en función del beneficio del gimnasio mismo y por ende de su personal.

Es importante señalar que es el proceso de comunicación el que le va a permitir a la dirección del gimnasio difundir los planes y objetivos de la organización a sus subordinados y es la comunicación la que le va a permitir conocer las necesidades de los empleados así, como las expectativas y necesidades de los clientes.

Además un proceso de comunicación bien fundamentado, puede acrecentar el liderazgo dentro del gimnasio con el fin último de mejorar la calidad de servicio que ahí se presta.

El presente trabajo sugiere a la Dirección del Gimnasio crear un sistema donde incluya los tres tipos de comunicación:

- **Comunicación Descendente.-** Donde la comunicación fluye de niveles altos a mandos intermedios e inferiores, lo que hay que cuidar con este tipo de comunicación es el tiempo que tarda en llegar la información a

su destinatario y asegurarse de que se den medios efectivos de retroalimentación.

- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación fluye de subordinados a altos mandos, es un medio muy eficiente de retroalimentación si es bien empleado, de no ser así, se corre el riesgo de que la información sea transgversada por mandos intermedios y dificulte la llegada a su destino final, la dirección.
- **Comunicación cruzada.-** Comunicación que fluye rápidamente, en todos los niveles de la organización se caracteriza por el flujo de información en forma horizontal entre personal de niveles iguales, similares o inferiores, el riesgo de este tipo de información, es que en muchas ocasiones las jerarquías administrativas son pasadas por alto, la recomendación es: dado que la comunicación cruzada no respeta cadenas de mando se deben establecer ciertos mecanismos de seguridad para evitar problemas:
 - 1) Las relaciones cruzadas se fomentaran siempre y cuando resulten apropiadas.
 - 2) Los subordinados deben evitar compromisos que estén más allá de sus límites de autoridad.
 - 3) Los subordinados deberán mantener siempre bien informados a sus jefes inmediatos sobre las actividades que surjan de este tipo de relación interdepartamental.

- b) Fomentar y hacer efectiva la comunicación formal dentro del Centro.
Sean cualesquiera de los tipos de comunicación empleados por el Centro de Acondicionamiento Físico, lo importante aquí es que la información que se genere dentro de los niveles altos del Centro, fluya y

se dé a conocer de manera oficial y formal a todo el personal, dando siempre autoridad y respeto a las jerarquías de la institución, con esto se pretende que sean la alta dirección y administración del Centro quienes estén enterados y de acuerdo en la información que circula dentro de todo el gimnasio, sin que exista discrepancia sobre el manejo de la información, es decir que los acuerdos a los que se lleguen en la dirección, no deben ser distintos a los que manejen las jerarquías medias, y que en un momento dado las jerarquías intermedias reciban el apoyo total de la dirección en el manejo de la información.

- c) Identificar las barreras que obstruyen la comunicación en la interpretación de mensajes.

La falta de planeación en lo que se va a transmitir resulta una de las fallas más comunes: la recomendación es que siempre que se dé una información deberá pensarse bien y planearse lo que se va a decir, como se va a decir, a quien va a afectar y que beneficio va a proporcionar, si esto no se tiene previsto, es seguro que habrá problemas.

Suposiciones no aclaradas, tales como “algo escuche sobre una competencia que se va a realizar aquí”, o como “parece que el director necesita que tu realices este trabajo”, “creo que el Administrador esta molesto por esto”. Este tipo de comentarios que se hacen sin pensar afectan mucho a la Institución y lo único que logran es generar un ambiente de inseguridad en los niveles medios y demás subordinados.

- d) Evitar la sobrecarga de información.

Realizar comunicados esenciales solamente, evitar que toda la planta laboral este enterada de cada movimiento que realiza la dirección o administración, dar a conocer únicamente la información que el personal

requiere de manera específica para desempeñar sus labores, evitar que la sobrecarga de información coadyuve a evadir ciertas responsabilidades o quehaceres del personal, distrayendo su atención en información que no es de su incumbencia.

e) Respetar la autoridad de los canales de comunicación

Cuando exista una información que implique que un departamento específico realice cierta actividad, lo conveniente es que el jefe o coordinador de tal departamento, proporcione al personal a su cargo la información necesaria, muchas veces la información llega por mensajería, y es entregada a la primer persona que encuentran en el área de oficinas, lo ideal aquí es contar con una persona que sea quien reciba siempre la mensajería y que tenga la capacidad de resguardar dicha información hasta que el director o el Administrador decidan a quien delegar o hacer extensiva dicha información. Cuando no se cuenta con personal de confianza para realizar esta tarea, lo mas común es que todo el personal de la organización se mal informa o que se filtre la información de manera informal, ocasionando con ello graves problemas a la Dirección del Centro.

“La función de la comunicación es algo mas que transmitir información. También se relaciona con emociones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas. Además la comunicación es vital para crear un ambiente en el que el personal se sienta motivado a trabajar hacia las metas de la empresa, al mismo tiempo que logra sus propósitos individuales”. Pág. 554 (2)

- **ORGANIZACIÓN.**

- a) Establecer objetivos de la empresa

El Centro de Acondicionamiento Físico es una institución que por su naturaleza tiene muy definidos sus objetivos, lo importante de esto es que la administración del Gimnasio debe poner en práctica la lógica de su organización y trabajar en base a los planes y actividades de cada una de las áreas de servicio, agrupando las actividades de cada una de ellas de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles, asegurándose de que estos recursos se utilicen de manera adecuada y congruente en función de los objetivos del gimnasio, delegando de igual manera autoridad a cada uno de sus jefes en el desempeño de sus labores.

Para lograr lo anterior, es necesario trabajar de manera específica en los siguientes puntos:

1. Formular objetivos y políticas y planes de apoyo
- 2.- Identificar y clasificar actividades necesarias para lograrlo
- 3.- Agrupar estas actividades de acuerdo a los recursos disponibles
- 4.-Delegar a los jefes autoridad necesaria para desempeñar sus actividades
- 5.-Vincular a los diferentes departamento de manera vertical y horizontal mediante relaciones de autoridad y flujos de información

- **VALORES.**

El factor humano es elemento esencial de toda organización que presta u ofrece algún tipo de servicio, igualmente este es el caso del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, que se integra de un conjunto de personas que trabajan con la finalidad de obtener un ingreso económico a cambio de la prestación de sus servicios. Dadas las exigencias de los clientes del gimnasio y la capacidad que tiene el mismo para ofrecer

Calidad en sus labores, es necesario que el personal reciba constantemente, capacitación sobre valores, tales como la responsabilidad, aspecto que no debe pasar desapercibido por ningún miembro de la Institución, cabe aclarar que no es suficiente con cubrir un horario dentro del Centro, sino que la responsabilidad llega a ser el motivo por el cual la persona se concientiza del rol que esta desarrollando dentro de una institución, y de la importancia que tiene para el centro y para su vida personal, el que realice con esmero su trabajo, otro valor importante es el espíritu de servicio, si el personal acepto trabajar para una Institución de esta naturaleza es conveniente recordarle que su labor es atender a los usuarios con la finalidad de mejorar su calidad de vida apoyándolo para desarrollar actividades deportivas que le servirán como parte de su formación integral. Algunos otros valores sobre los que hay que capacitar son: Trabajo en equipo, honestidad y lealtad.

- **LIDERAZGO.**

El liderazgo es una capacidad que debe poseer la alta dirección con el propósito de influir en las personas que trabajan dentro de alguna organización, para que conjunten esfuerzos en beneficio de la institución y por ende en beneficio de todos y cada uno de los que colaboran en la realización de ciertas tareas.

El liderazgo en muchas ocasiones se da como una condición natural en algunas personas, la Dirección del Centro de Acondicionamiento físico Magisterial puede detectar aquellas personas que ejercen influencia sobre los demás de tal manera que pudiera solicitar su colaboración para lograr el cumplimiento de objetivos comunes y de beneficio para la institución y su personal.

La labor de un líder, no debe confundirse con manipular a las personas lejos de esto, el líder buscará siempre el beneficio de quienes le rodean, jamás debe intentar violar la dignidad humana, para buscar beneficios propios y exclusivos de la alta dirección o solamente de la empresa, un líder considera a la personas como individuos integrales con capacidades, aptitudes y habilidades que lo hacen único, nunca como seres manejables o incapaces de pensar o actuar por si mismos. El liderazgo bien fundamentado es una herramienta muy efectiva para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- **MOTIVACION**

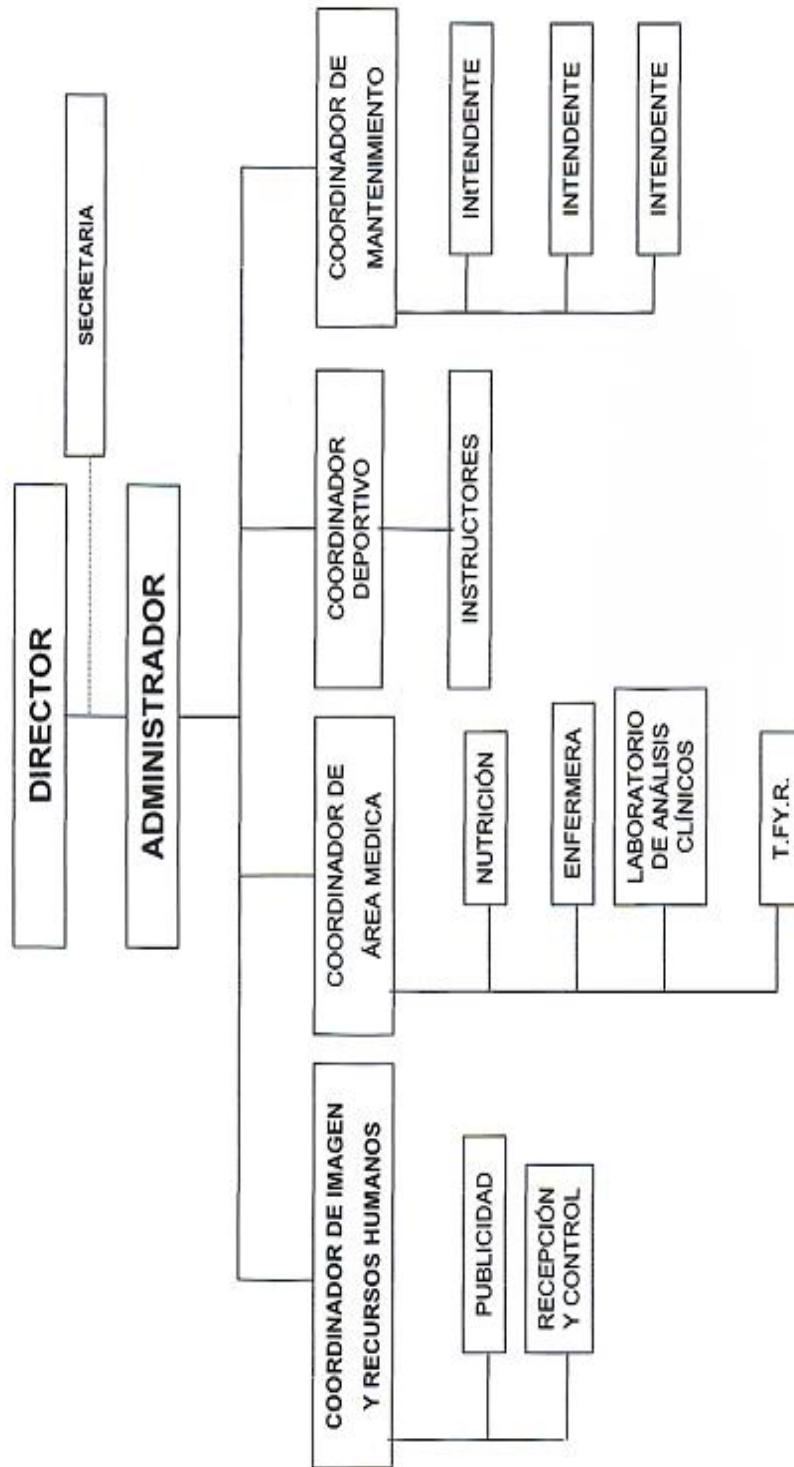
Aspecto de gran importancia dentro del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, que ha de representar la fuerza que mueve al personal a realizar con eficacia sus labores. Como recomendación a la Administración del Centro de Acondicionamiento físico Magisterial, y dentro de las posibilidades que la UANL, le permite, se sugiere buscar motivadores que induzcan al personal a realizar con esmero y calidad sus actividades, cabe aclarar que aun y cuando existen motivadores personales que impulsen al trabajador a ejercer su trabajo, la Dirección debe proporcionar al empleado, algunas medidas que influyan sobre la conducta del empleado y lo impulsen a ejercer su trabajo de manera eficaz.

Dentro de las tantas teorías que existen sobre motivación, la administración del Gimnasio podría empezar por comprender y tratar de aplicar las siguientes:

- Teoría sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría de la Motivación con base a las necesidades, de McClelland.

Por último, a manera de recomendación, se sugiere a la Dirección del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, someterse a un programa de Certificación de Calidad en el Servicio (ISO 9001-2000). Con el fin de obtener certificación en estándares internacionales de servicio.

ORGANIGRAMA RECOMENDADO



CONCLUSIONES

El Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial de la Universidad Autónoma de Nuevo León , es un organismo creado para proporcionar al personal docente los servicios necesarios para que pueda desarrollar actividades deportivas en beneficio de su vida personal y profesional, desgraciadamente y por diversos motivos este objetivo no se ha logrado, por una parte, el personal docente no tiene el hábito de realizar deporte, es un aspecto que realmente evita el objetivo de la creación del centro, por otra parte la distancia y ubicación del Gimnasio, inhiben el deseo del personal docente de utilizar dichas instalaciones.

Según datos proporcionados por clientes del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, éste cuenta con excelentes instalaciones y tiene la capacidad para desarrollar un servicio de calidad de acuerdo a su estructura, sin embargo la calidad del servicio que presta el personal que ahí labora, ha sido motivo de quejas por parte de los usuarios.

El presente trabajo se enfoco al manejo de algunos indicadores administrativos como aspectos importantes de la poca calidad en el Servicio, estos indicadores son: Organización, Administración, Comunicación, Liderazgo y Motivación, aspectos que están estrechamente relacionados con la efectividad del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial.

Se recomienda a la Dirección del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial, aplicar algunas estrategias Administrativas con la finalidad de elevar el nivel de efectividad y calidad en el servicio del personal que ahí labora.

Aspectos como la motivación, el liderazgo efectivo, la comunicación formal, el rediseñamiento de un organigrama real, de acuerdo a las

necesidades de los puestos, y el planteamiento claro de objetivos específicos y parámetros de evaluación y control del desempeño laboral, proporcionaran a los empleados y directivos de este organismo las herramientas para realizar un servicio de Calidad, tal y como lo proponen los estatutos del proyecto visión 2006, de la Universidad Autónoma de Nuevo León y como lo exigen los clientes y usuarios del Centro de Acondicionamiento Físico Magisterial.

INDICE DE TABLAS

Tabla de Análisis clínicos.....	20
Tabla de antropometría.....	22
Tabla de Terapia física.....	23
Tabla de Nutrición.....	25
Tabla de Acondicionamiento Físico.....	26
Tabla de control-Recepción.....	27
Resultados de la Encuesta por área de servicio y por indicador.....	41
Tabla sobre la Administración	44
Tabla sobre área de Acondicionamiento Físico.....	45
Tabla sobre Área de Aerobic's y Spinning.....	46
Tabla sobre consultorios y laboratorios.....	47
Tabla sobre Canchas.....	48
Tabla sobre Baños.....	49
Tabla de Observaciones Generales.....	50

BIBLIOGRAFIA

WERTHER, Jr. William B. , Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos
Ed. McGraw Hill, Cuarta Edición

WERTHER, Jr. William B. , Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos
Ed. McGraw Hill, Quinta Edición

KOONTZ , Wethrich , Administración, Una perspectiva Global
Ed. McGraw Hill